

Die Clusterlandschaft in der Trinationalen Metropolregion Oberrhein - eine Bestandsaufnahme

Auswertung der Befragung „Cluster- und Netzwerkmanagement am Oberrhein“

Diskussionspapier 1/2013

Europäisches Kompetenz-
und Forschungszentrum
Clustermanagement



Centre européen de
compétences et de recherche
Management de Cluster

Herausgeber

© Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement
im Oktober 2013

Autoren

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl
Prof. Dr. Hansjörg Drewello, Fabian Kiehlmann

Fachhochschule Nordwestschweiz
Marisa Helfer, Samuel Waldis

Universität Straßburg-ITIRI
Madjid Bouzar, Carole Maillier (Service formation continue)

Gestaltung

Universität Straßburg – Service formation continue

ISSN 2197-9499

Diese Veröffentlichung wurde gefördert durch:



Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Beweggründe einer Bestandsaufnahme der Cluster am Oberrhein.....	7
Ergebnisse.....	9
Grundlegende Daten zur Befragung.....	9
Qualitätsstandards in den Cluster- und Netzwerkitiativen	10
Evaluation von Cluster- und Netzwerkitiativen	14
Weiterbildungsbedarf in den Cluster- und Netzwerkitiativen	17
Schlussfolgerungen und weitere Schritte	19
Das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement.....	21

Vorwort

Am Oberrhein gibt es eine weitreichende Kooperationstradition, die in der jahrzehntelangen und zukunftsorientierten Zusammenarbeit der Regionen Nordwestschweiz, Elsass, Baden und Südpfalz zum Ausdruck kommt. Es ist unser Ziel, diese Kooperation zwischen Hochschulen, Universitäten, Wirtschaft und Verwaltung zu leben, sie fortzuführen - und dabei einen Schritt weiterzugehen. Im neu geschaffenen **Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement** untersuchen wir, wie grenzüberschreitende Kooperationen effektiver und effizienter gestaltet werden können. Wir schaffen somit einen Mehrwert für die gesamte trinationale Region: in der Wirtschaft, in der Verwaltung, in der Wissenschaft und nicht zuletzt zwischen den Kulturen.

Das Kompetenzzentrum bietet im Zuge dieser Zielsetzung Beratung, Weiterbildung und angewandte Forschung an; für Letztere steht die vorliegende Publikation. Diese erste Veröffentlichung des Kompetenzzentrums schafft einen Überblick über die Charakteristika der Clusterlandschaft am Oberrhein und ist die Grundlage für die weiterführenden Arbeiten. Wir bedanken uns an dieser Stelle bei allen Beteiligten der Umfrage für die wertvolle Mithilfe beim Entstehen des Berichts.

Die Initiatoren des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement:

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Prof. Dr. Hansjörg Drewello

Universität Straßburg-ITIRI, Madjid Bouzar

Fachhochschule Nordwestschweiz, Marisa Helfer

Beweggründe für eine Bestandsaufnahme der Cluster am Oberrhein

Cluster als Konzept in der Wirtschaftsförderung sind in allen drei Teilregionen explizit oder implizit von Bedeutung. In Deutschland und Frankreich werden Cluster und regionale Netzwerke im Zuge nationaler und regionaler Clusterpolitiken gefördert. In der Schweiz besteht zwar keine derartige explizite Clusterpolitik, die Innovationsförderung im Rahmen der Neuen Regionalpolitik beispielsweise ist jedoch ein Element einer solchen. Die Strategie 2020¹ der Trinationalen Metropolregion Oberrhein (TMO), an welcher alle Teilregionen beteiligt sind, sieht die „Entwicklung einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Wirtschaft“² vor. Dabei sollen die „vorhandenen industriellen Cluster [...] durch gezielte grenzüberschreitende Vernetzung“ weiter ausgebaut werden. Besondere Aufmerksamkeit schenkt die Strategie dem Ausbau der Innovationsfähigkeit und dafür der „Vernetzung von Forschern“ und der „Realisierung gemeinsamer grenzüberschreitender Projekte“. Forschung und Innovation sowie die Entstehung grenzüberschreitender Cluster in enger Zusammenarbeit mit der regionalen Wirtschaft und Verwaltung zu fördern, ist das erklärte Ziel des **Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement**.

Aus der Forschung sind bis dato mehrere Dokumentationen erschienen, auf denen die vorliegende Veröffentlichung aufbaut. Unter anderem seien hier die Datenbank der Innovationsakteure am Oberrhein³ oder der Regionale Cluster-Atlas Baden-Württemberg⁴ genannt. An diesen und weiteren Studien⁵ setzt die vorliegende Publikation an. Sie enthält eine erste Bestandsaufnahme der Clusterlandschaft in der Region. Dabei wurde die Charakteristik der Cluster hinsichtlich dreier Gesichtspunkte untersucht:

1. Die Analyse des Qualitätsmanagements in den einzelnen Cluster- und Netzwerkiniciativen
2. Die Betrachtung der verschiedenen Methoden der Erfolgsmessung
3. Die Erhebung von Weiterbildungsbedürfnissen

¹ Strategie für die Trinationale Metropolregion Oberrhein 2020, an der die Europäische Union, INTERREG Oberrhein, auf deutscher Seite Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz, auf französischer die République française, die Région Alsace, der Conseil Général du Bas-Rhin, der Conseil Général du Haut-Rhin sowie auf Schweizer Seite die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn beteiligt sind.

² Trinationale Metropolregion Oberrhein. Gemeinsam handeln und gestalten - Eine Strategie für die Trinationale Metropolregion Oberrhein 2020.

³ Agence de développement économique du Bas-Rhin / Deutsch-Französische-Schweizerische Oberrheinkonferenz (Hrsg.) Datenbank der Innovationsakteure am Oberrhein. 2012. Strasbourg / Kehl.

⁴ Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.) Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg. 2012. Stuttgart.

⁵ An dieser Stelle sei der 12. Dreiländerkongress Bildung, Forschung und Innovation 2010 in Basel erwähnt, bei dem die Arbeitsgruppe „Innovationsstrategie“ Strategiethesen erarbeitete. Hierbei wurde u.a. erörtert, dass das Klima für grenzüberschreitende Innovation am Oberrhein zu professionalisieren sei. Eine weitere Vernetzung der Clustermanager und Wirtschaftsförderer könne dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Vgl. <http://dlk12.regbas.ch/ag-vernetzung-transparenz---innovation.html> [Zugriff am 16.07.2013].

Für die Beantwortung der Fragen, auf denen die Resultate der Publikation beruhen, wurden Cluster und regionale Netzwerke angeschrieben, die als solche erkennbar waren und in dieser Form öffentlich auftreten.

Inhaltlich werden zuerst die Resultate des Teilgebietes Qualitätsmanagement dargestellt. Dabei geht es um Fragen nach der Art der Vernetzung der einzelnen Akteure, ihrer Zusammensetzung, Interaktion und Organisation sowie um die Methode der Strategieentwicklung und -umsetzung. In einem zweiten Schritt werden die Erfolgsfaktoren in der Clusterentwicklung sowie deren Erfüllung beleuchtet und die Indikatoren der Erfolgsmessung dargelegt. In einem dritten Teil werden die Bedürfnisse nach Weiterbildung in Cluster- und Netzwerkorganisationen aufgezeigt. Schließlich wird das **Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement** vorgestellt, in dessen Rahmen sich diese und weiterführende Forschungsarbeiten ansiedeln.

Ergebnisse

Grundlegende Daten zur Befragung

Die Resultate der Studie basieren auf der folgenden empirischen Grundlage: 73 Ansprechpersonen von Clustern und regionalen Netzwerken in den drei Teilgebieten der TMO wurden elektronisch angeschrieben. Der Fragebogen, der zwölf Fragen beinhaltet, war vom 6. bis zum 28. Juni 2013 in deutscher und französischer Sprache online aufrufbar. Die Antworten stammen von 56 Clustern und regionalen Netzwerken, was einer Rücklaufquote von 77% entspricht. Etwas mehr als die Hälfte der Antwortenden haben ihren Arbeitsplatz in Deutschland (52%), jeweils knapp ein Viertel in Frankreich und der Schweiz (je 24%).

Abbildung 1: Ortung der Arbeitsplätze der antwortenden Cluster

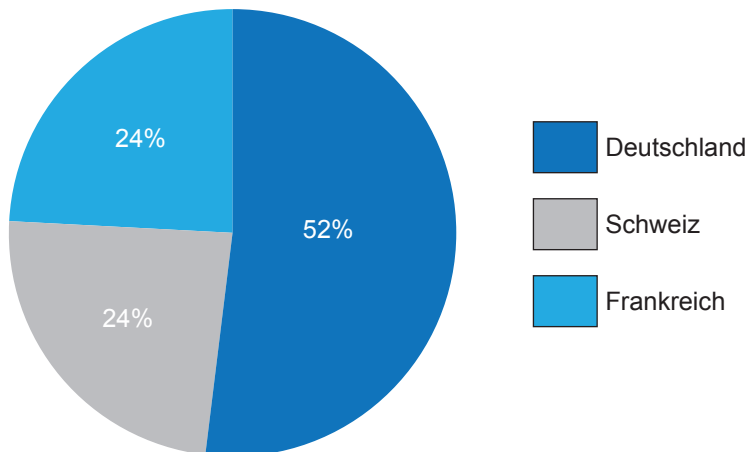
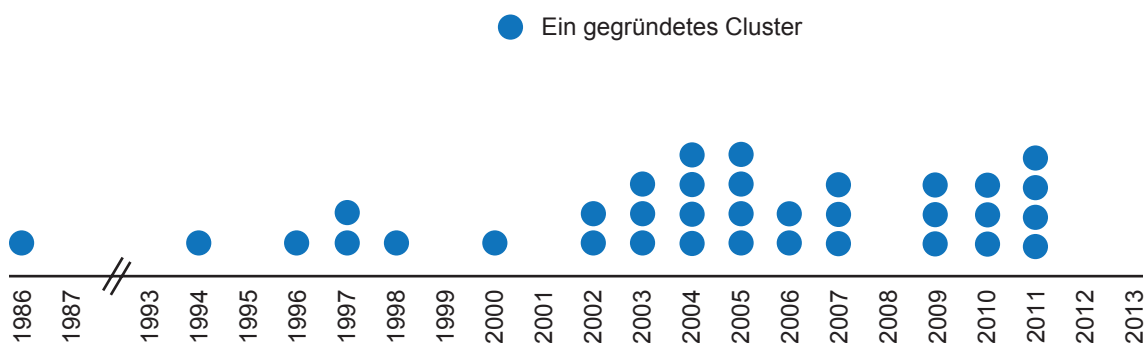


Abbildung 2: Gründungsjahre der Cluster am Oberrhein



Qualitätsstandards in den Cluster- und Netzwerkinitiativen

Die Untersuchungsfragen im Bereich Qualitätsmanagement der vorliegenden Bestandsaufnahme beziehen sich auf die Indikatoren des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“. Das Qualitätslabel orientiert sich wiederum an europäischen Qualitätsstandards, die durch einen europaweiten Erfahrung- und Wissensaustausch zwischen Experten und Praktikern aus Cluster- und Netzwerkorganisationen generiert wurden⁶. Die Ansprechpersonen der Clusterinitiativen in den drei Teilregionen der TMO wurden dabei zu den folgenden Dimensionen befragt:

- Entwicklung und Umsetzung der **Strategie** der Clusterinitiative durch die Ansprechpersonen und in Kooperation mit den beteiligten Clusterakteuren,
- Heterogenität, Gesamtanzahl und Zusammensetzung der aktiven **Clusterakteure**,
- Art und Regelmäßigkeit der **Kooperation** zwischen Clustermanagement und Clusterakteuren.

Mithilfe dieser drei Dimensionen konnten eine Reihe von Qualitätsindikatoren des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ abgedeckt werden⁷. Ziel der Fragen zum Thema Qualitätsmanagement war es, eine umfassende Bestandsaufnahme der Clusterinitiativen am Oberrhein vorzunehmen und etwaige nationale Unterschiede zu identifizieren.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass eine große Mehrheit (87%) der antwortenden Clusterinitiativen ihre strategischen Ziele schriftlich festgehalten hat⁸. Hierbei konnten nationale Unterschiede festgestellt werden. In Deutschland (95%) und der Schweiz (100%) wurden die Ziele in einem formalen Dokument deutlich häufiger definiert, als in Frankreich (50%).

Eine ebenso große Mehrheit (87%) der antwortenden Ansprechpersonen zog die Mitglieder in die Strategieentwicklung der Initiativen mit ein⁹. Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass sowohl Expertenmeinungen (70%) als auch Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien und Analysen (57%) bei der **Strategieentwicklung** berücksichtigt wurden. Wie in Abbildung 3 zu sehen, untermauern etwa zwei Drittel (67%) ihre strategischen Ziele mit konkreten Aktionen und Aktivitäten, die in Form von messbaren Meilensteinen anvisiert werden. Die internationale Ausrichtung der Strategie spielt insgesamt eher eine untergeordnete Rolle.

⁶ European Cluster Excellence Initiative. *The Quality Label for Cluster Organisations – Criteria, processes, framework of implementation*. May, 2012.

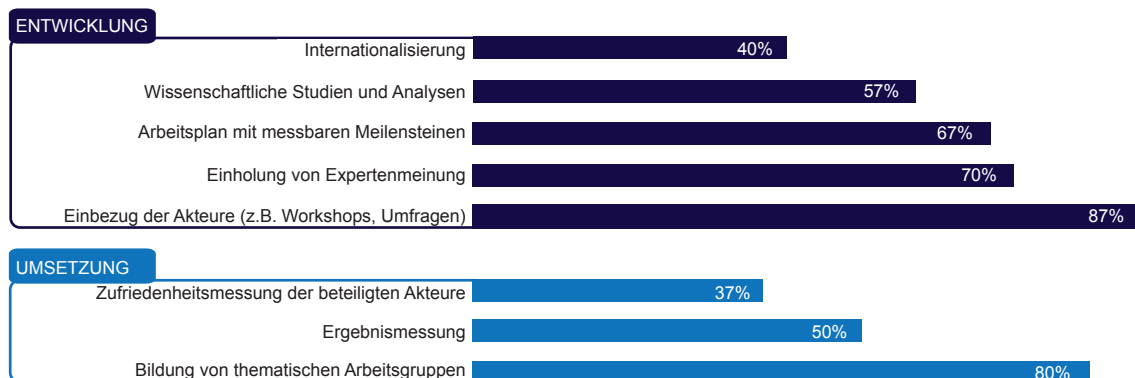
⁷ Die Qualitätsindikatoren des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ können auf der Website des Labels eingesehen werden. Vgl. <http://www.cluster-exzellenz-bw.de/welche-qualitaetskriterien-gibt-es> [Zugriff am 16.07.2013].

⁸ Die Frage lautete: „Haben Sie und Ihre Partner gemeinsame Ziele in einer Strategie definiert?“ Mögliche Antwortmöglichkeiten waren: „Ja, in Form eines schriftlichen Dokuments“, „Ja, in Form einer mündlichen Übereinkunft der Zusammenarbeit“, „Wir arbeiten noch an einer gemeinsamen Zielsetzung“, „Nein“, „Keine Angabe“.

⁹ Die Frage lautete: „Welche der folgenden Punkte wurden in der Strategie berücksichtigt?“ Mögliche Antwortmöglichkeiten waren: „Einbezug der Akteure durch z.B. Workshops und Befragungen“, „Einholung von Expertenmeinungen“, „Wissenschaftliche Studien und Analysen“, „Arbeitsplan mit messbaren Meilensteinen“, „Internationalisierung“ und „Sonstige“.

Im Bereich der **Strategieumsetzung** zeigte sich, dass die große Mehrheit (80%) der antwortenden Cluster- und Netzwerkiniciativen ihre Tätigkeiten und Aktionen in thematischen Arbeitsgruppen organisieren¹⁰. Die Hälfte (50%) der Ansprechpersonen gab an, dass sie in ihrem Strategiedokument keine Möglichkeit der Ergebnismessung vorgesehen haben. Dies überrascht, da Cluster- und Netzwerkiniciativen häufig anhand des potentiellen Mehrwerts für die beteiligten Akteure beurteilt werden. Ein Blick auf die nationalen Unterschiede der Befragungsergebnisse zeigt, dass die Ergebnismessung unterschiedlich intensiv betrieben wird. In Frankreich wird dies von einer großen Mehrheit (80%) der antwortenden Ansprechpersonen getan. In der Schweiz (57%) und Deutschland (39%) sind es deutlich weniger. Lediglich etwas mehr als ein Drittel (37%) aller Antwortenden gaben an, dass in ihrer Strategie Mechanismen der Zufriedenheitsmessung der Akteure festgelegt wurden. Auch hier gibt es nationale Unterschiede in der TMO. In der Schweiz (57%) ist die Methode des inhaltlichen Zufriedenheitscontrollings der Mitglieder am weitesten verbreitet, in Frankreich (40%) und Deutschland (28%) machen dies weniger als die Hälfte.

Abbildung 3: Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie



Insgesamt wurden bei der Strategieentwicklung wesentliche Punkte berücksichtigt, die mit den Standards des Qualitätslabels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ übereinstimmen. Im Bereich der Strategieumsetzung werden hingegen nicht alle Qualitätsstandards erfüllt. Insbesondere die Punkte Ergebnis- und Zufriedenheitsmessung der Mitglieder der Initiativen entsprechen nicht den Qualitätsstandards des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“.

Mit Blick auf die zweite Dimension **Heterogenität, Gesamtanzahl und Zusammensetzung der aktiven Clusterakteure** konnten Aussagen darüber getroffen werden, in welchem Kontext die Ansprechpersonen mit den Clusterakteuren arbeiten¹¹. Fast alle antwortenden Ansprechpersonen (94%) gaben an, mit Akteuren aus den vier relevanten Kategorien (Unternehmen, Forschung & Entwicklung, Interessengruppen,

¹⁰ Vgl. Frage Fußnote 9 - Die neuen Antwortmöglichkeiten waren: „Bildung von thematischen Arbeitsgruppen“, „Zufriedenheitsmessung der beteiligten Akteure“, „Ergebnismessung“ und „Sonstige“.

¹¹ Die Frage lautete: „Welche der folgenden Akteure arbeiten regelmäßig mit Ihnen zusammen?“ Die Antwortmöglichkeiten waren: Großunternehmen, Große und Mittlere Unternehmen, Kleine und Mittlere Unternehmen und Kleinstunternehmen, Universitäten und Bildungseinrichtungen, Nicht-universitäre Forschungseinrichtungen (Grundlagenforschung), Nicht-universitäre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (Angewandte Forschung), Interessengruppen, Kommunale Wirtschaftsförderung, Staatliche Einrichtungen / Gebietskörperschaften, Sonstige.

Wirtschaftsförderung & staatliche Einrichtungen) regelmäßig zusammenzuarbeiten (Tabelle 1). Dies bedeutet, dass die Mitgliederstrukturen der befragten Initiativen sehr heterogen sind, so dass bei fast allen Clustern und Netzwerken Akteure aus den vier erwähnten Kategorien beteiligt sind. Hinsichtlich der Heterogenität der Akteure sind die Qualitätsstandards also weitestgehend erfüllt.

Tabelle 1: Heterogenität, Gesamtzahl und Zusammensetzung der Initiativen

	Anzahl	Prozent
Heterogenität der Cluster und Netzwerkakteure		
Initiativen, deren Akteure sich aus allen Kategorien zusammensetzen	32	94%
Initiativen, deren Akteure sich nicht aus allen Kategorien zusammensetzen	2	6%
Gesamtanzahl der Cluster und Netzwerkakteure		
Initiative mit mehr als 40 Akteuren	26	76%
Initiativen mit weniger als 40 Akteuren	8	24%
Anteil privater Unternehmen an Cluster- / Netzwerkinitiativen		
Initiativen, an denen überwiegend private Unternehmen beteiligt sind	28	82%
Initiativen, an denen überwiegend Akteure anderer Kategorien beteiligt sind	6	18%

Die Erreichung der quantitativen kritischen Masse an Cluster- und Netzwerkakteuren ist ein weiteres wichtiges Qualitätskriterium. Entsprechend der Indikatoren des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ müssen mindestens 40 Akteure eng mit dem Cluster verbunden sein. Etwa ein Viertel (24%) der Befragten äußerten, dass weniger als 40 Akteure regelmäßig an der Arbeit der Initiative beteiligt sind. Bei einem Großteil (76%) der befragten Initiativen handelt es sich aber um größere Initiativen (Tabelle 1). Dies ist bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Initiativen der Fall.

Die Beteiligung von privaten Unternehmen an den Initiativen ist ein zusätzliches Qualitätsmerkmal. Private Unternehmen können beispielsweise durch Mitgliedsbeiträge oder andere Beteiligungen einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Planung der Initiativen leisten. Gleichzeitig deutet ein Engagement von privaten Unternehmen auf eine relevante Nachfrage von Seiten der Privatwirtschaft hin. Ein relativ kleiner Anteil (18%) der befragten Initiativen gab an, dass die privaten Unternehmen in der Unterzahl sind. Bei einer großen Mehrheit (82%) aller Initiativen sind überwiegend private Unternehmen regelmäßig an der Arbeit beteiligt (Tabelle 1). Hinsichtlich der Einbindung von Unternehmen aus der Privatwirtschaft erfüllt die überwiegende Mehrheit der befragten Cluster- und Netzwerkinitiativen die Qualitätsstandards des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“.

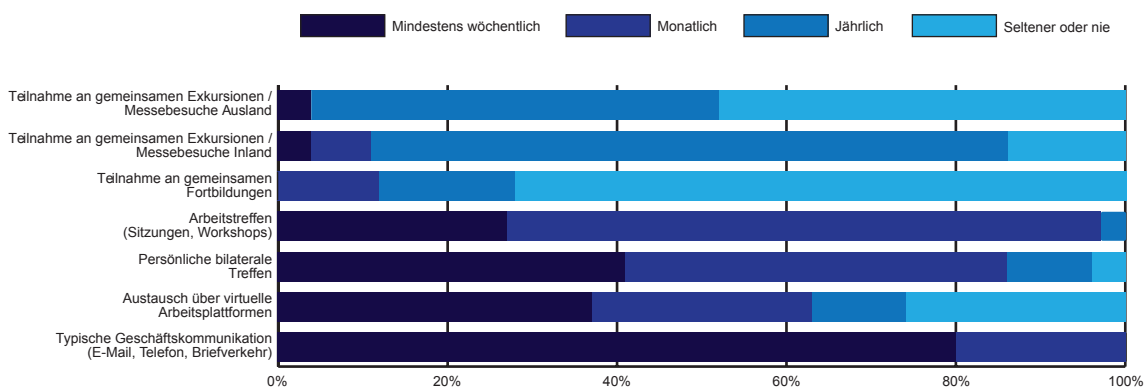
Hinsichtlich der dritten Dimension **Art und Regelmäßigkeit der Kooperation zwischen Clustermanagement und Clusterakteuren** sollte erfasst werden, wie ausgeprägt die Kommunikation zwischen den Ansprechpersonen und den Mitgliedern der Initiativen

ist¹². Dabei hat eine große Mehrheit (80%) der antwortenden Ansprechpersonen angegeben, dass sie täglich oder wöchentlich typische Geschäftskontakte (E-Mail, Telefon, Briefverkehr) mit den Partnern haben. Virtuelle Arbeitsplattformen sind hingegen ein deutlich weniger genutztes Kommunikationsmittel. Nur etwa die Hälfte der Befragten gab an, dass sie diese Form der Zusammenarbeit regelmäßig (mindestens monatlich oder häufiger) nutzen. Persönliche bilaterale Treffen spielen hingegen eine sehr wichtige Rolle. Mehr als ein Drittel (41%) der Antwortenden treffen sich mindestens einmal pro Woche. Nichtsdestotrotz sind es fast ein Viertel der Befragten, die angaben, dass sie sich nur jährlich oder noch seltener mit einzelnen Vertretern der Mitglieder treffen. Umso mehr spielen größere Treffen und Sitzungen eine zentrale Rolle in den Initiativen (Abbildung 4).

Fast alle Ansprechpersonen (97%) organisieren mindestens einmal im Monat ein gemeinsames Arbeitstreffen (Sitzungen, Workshops etc.). Dies zeigt, dass die Zusammenkunft in größerer Runde und mit mehreren Partnern eine wichtige Rolle spielt.

Gemeinsame Fortbildungen zwischen den Ansprechpersonen und den Cluster- und Netzwerkmitgliedern spielen kaum eine Rolle. Gemeinsame Exkursionen und Messebesuche werden hingegen überwiegend jährlich organisiert. Insgesamt werden diese deutlich häufiger im Inland angeboten. Angesichts der grenznahen Lage der Initiativen in der TMO ergibt sich hier ein Potenzial der Markterkundung durch Cluster und ihre Mitgliedsunternehmen.

Abbildung 4: Art und Regelmäßigkeit der Kooperation zwischen Clustermanager/in und Clusterakteuren



Mit der Frage nach der Kooperationsform konnten Aussagen darüber gewonnen werden, wie häufig und auf welche Art und Weise zwischen den Ansprechpersonen und den Mitgliedern der Initiativen Kontakt besteht. Insgesamt zeichnet sich ein sehr heterogenes Bild der Kooperation ab. Die befragten Ansprechpersonen nutzen zahlreiche unterschiedliche Kommunikationskanäle und verschiedene Formen der Kooperation. Inwiefern sich bestimmte Kommunikationswege in spezifischen Branchen besonders eignen, könnte in weiterführenden Untersuchungen ermittelt werden.

¹² Die Frage lautete: „Wie sieht die Form der direkten Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Partnern aus?“. Die Antwortmöglichkeiten sind in der Abbildung 4 dargestellt.

Evaluation von Cluster- und Netzwerkinitiativen

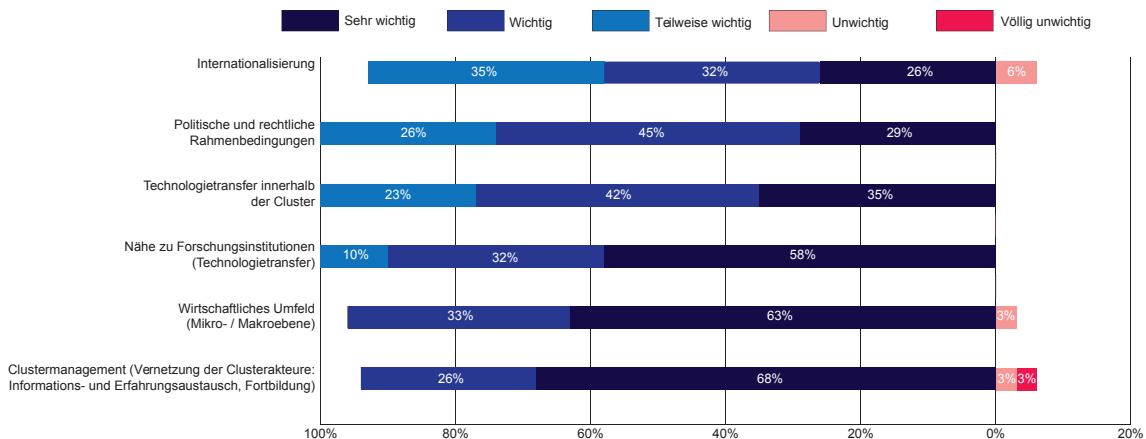
Im Bereich der Erfolgsmessung wurden die Ansprechpersonen der Initiativen in den Teilregionen der TMO zu den folgenden Themen befragt: Faktoren für eine erfolgreiche Clusterentwicklung, Erfüllungsgrad dieser Faktoren und Indikatoren der Erfolgsmessung.

Den befragten Clustern wurden jeweils sechs Faktoren vorgegeben. Sie hatten jedoch die Möglichkeit, diese durch eigene Nennungen zu ergänzen. Die Faktoren wurden von den Befragten nach ihrer Wichtigkeit für eine erfolgreiche Clusterentwicklung beurteilt und in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Erfüllung eingeschätzt. Anschließend wurden die Cluster hinsichtlich der Art ihrer Erfolgsmessung befragt.

Wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Clusterentwicklung

Sämtliche sechs vorgeschlagenen Faktoren (Abbildung 5) wurden von den Antwortenden als wichtig¹³ eingestuft (jeweils mindestens 90%). Bei näherer Betrachtung unterscheiden sich die Faktoren jedoch hinsichtlich des Anteils des Items „sehr wichtig“. Die Faktoren „Wirtschaftliches Umfeld“, „Clustermanagement“ und „Nähe zu Forschungsinstitutionen“ erscheinen als besonders wichtig für eine erfolgreiche Clusterentwicklung.

Abbildung 5: Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren für eine erfolgreiche Clusterentwicklung



Erfüllung der einzelnen Erfolgsfaktoren

In einem zweiten Schritt schätzten die Befragten ein, inwieweit die genannten Faktoren aus ihrer Sicht bereits erfüllt sind. Fünf von sechs Faktoren wurden von weit mehr als der Hälfte der Antwortenden als erfüllt betrachtet¹⁴. Betrachtet man ausschließlich das Item

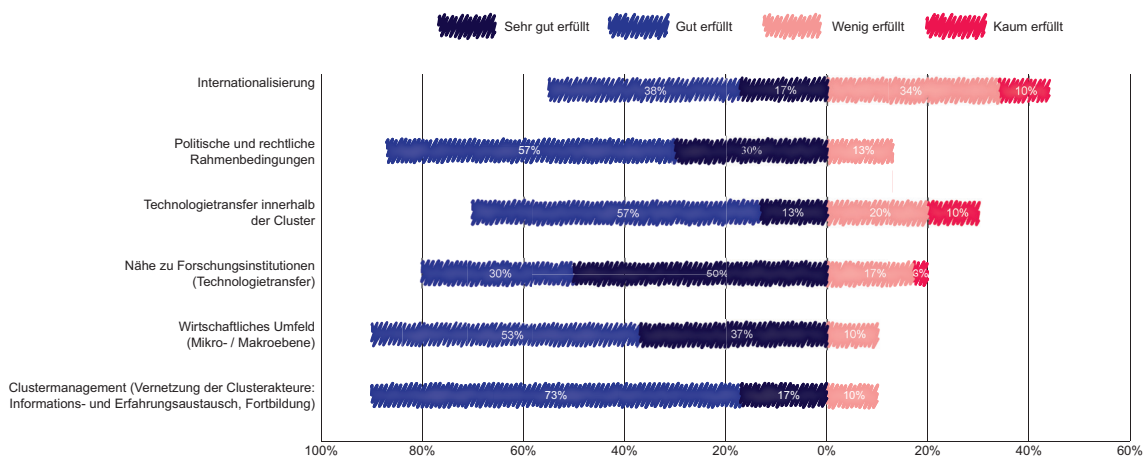
¹³ „Wichtig“ bedeutet in diesem Zusammenhang die Summe der Items „sehr wichtig“, „wichtig“ und „teilweise wichtig“.

¹⁴ „Erfüllt“ bedeutet in diesem Zusammenhang die Summe der Items „sehr gut erfüllt“ und „gut erfüllt“.

„sehr gut erfüllt“, ergibt sich folgendes Bild: Der Faktor „Nähe zu Forschungsinstitutionen“ erscheint als der am besten erfüllte Faktor - gefolgt von den Faktoren „Wirtschaftliches Umfeld“ und „Politische und rechtliche Rahmenbedingungen“ (Abbildung 6).

Bezüglich der weniger gut erfüllten Faktoren steht die Internationalisierung an der Spitze: 45% der Antwortenden geben an, dass die Internationalisierung wenig oder kaum erfüllt ist. In einem ähnlichen Bereich bewegt sich der Faktor „Technologietransfer innerhalb der Cluster“. Zwar erachtet eine Mehrheit der Antwortenden diesen Faktor als erfüllt, jedoch spricht sich auch knapp einer von drei Befragten dafür aus, dass der Faktor nicht erfüllt ist.

Abbildung 6: Erfüllung der verschiedenen Faktoren



Vergleichende Betrachtung der Faktorenwichtigkeit und deren Erfüllung

In der vergleichenden Betrachtung wird die Faktorenwichtigkeit der Faktorenerfüllung gegenüber gestellt. Damit kann ausgesagt werden, ob diejenigen Faktoren, die für eine erfolgreiche Clusterentwicklung als wichtig angesehen werden, auch diejenigen Faktoren sind, die erfüllt sind.

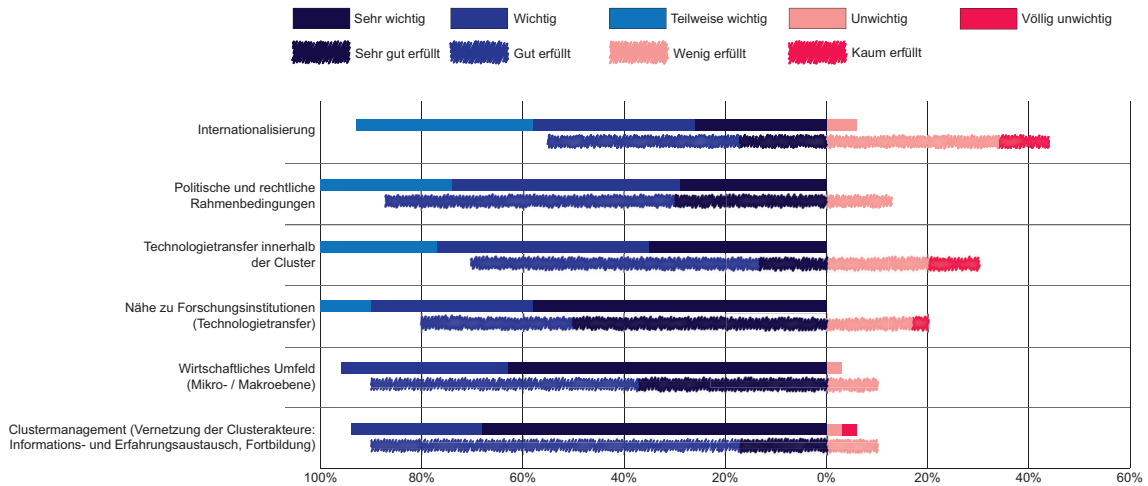
Ganz allgemein ist der Prozentsatz der Antwortenden, welche die Faktoren als wichtig¹⁵ erachten, größer, als derjenige der Antwortenden, welche die Faktoren als erfüllt¹⁶ einschätzen. Als Beispiel dazu steht der Faktor „Internationalisierung“: Er wird von über 90% der Antwortenden als wichtig eingeschätzt. Gleichzeitig erachtet eine deutlich tiefere Prozentzahl der Antwortenden den Faktor auch tatsächlich als erfüllt (55%). Es besteht hier somit eine Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit des Faktors und seines Erfüllungsgrades (Abbildung 7). Der Faktor „Internationalisierung“ ist derjenige Faktor mit der größten Diskrepanz. Eine lediglich kleine Diskrepanz weist beispielsweise der Faktor „Politische und rechtliche Rahmenbedingungen“ auf¹⁷.

¹⁵ „Wichtig“ bedeutet in diesem Zusammenhang die Summe der Items „sehr wichtig“, „wichtig“ und „teilweise wichtig“.

¹⁶ „Erfüllt“ bedeutet in diesem Zusammenhang die Summe der Items „sehr gut erfüllt“ und „gut erfüllt“.

¹⁷ Es muss dabei festgehalten werden, dass nicht unbedingt die gleichen Antwortenden einen Faktor als erfüllt erachten, die ihn auch als wichtig einschätzen. Es ist also möglich, dass jemand einen Faktor als nicht wichtig, jedoch als erfüllt einschätzt und umgekehrt.

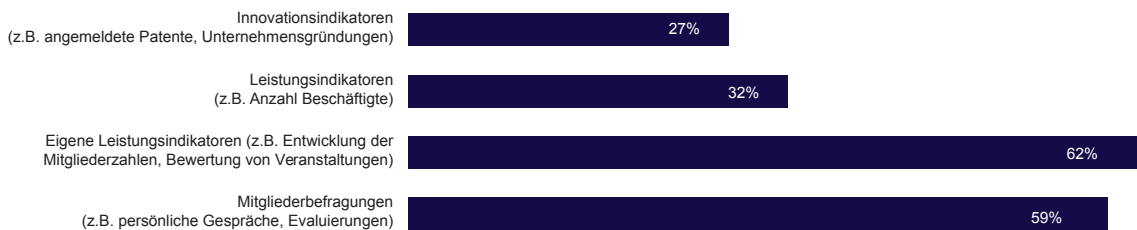
Abbildung 7: Vergleich der Wichtigkeit der Faktoren und deren Erfüllung



Indikatoren zur Messung des Erfolgs von Clustern

Die Befragten wurden weiter gebeten, anzugeben, in welcher Form sie den Erfolg ihrer Cluster messen. Die Antwortenden beurteilen den Erfolg insbesondere anhand eigener Leistungsindikatoren wie beispielsweise der Entwicklung der Mitgliederzahlen oder der Bewertung von Veranstaltungen (62%, siehe Abbildung 8). Fast ebenso oft wurden Mitgliederbefragungen als Erfolgsmessung genannt (59% der Antwortenden).

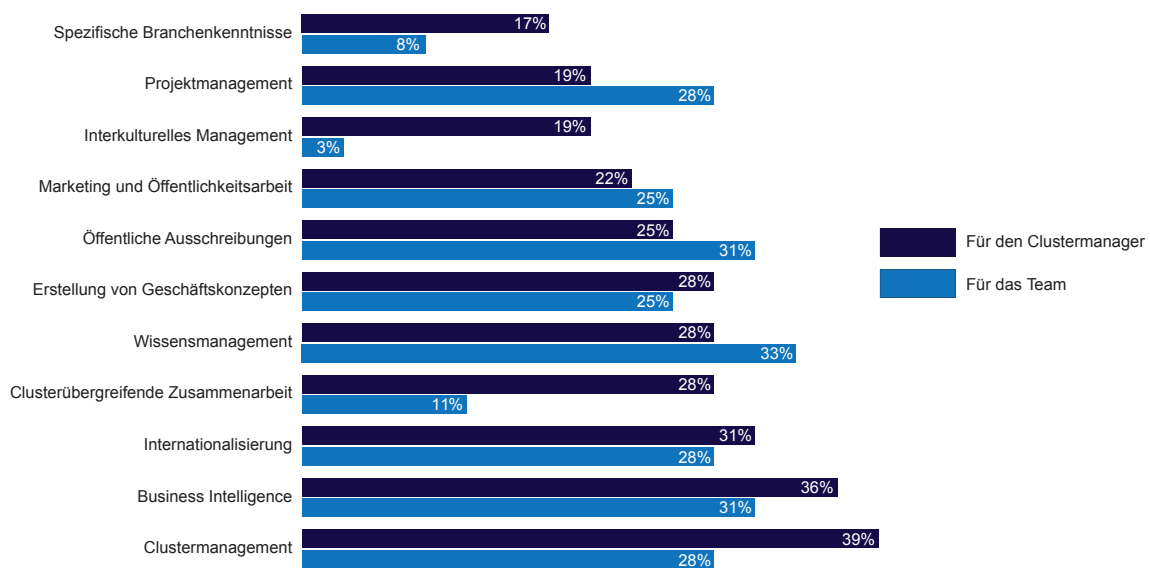
Abbildung 8: Indikatoren zur Beurteilung des Erfolgs eines Clusters



Weiterbildungsbedarf in den Cluster- und Netzwerkinitiativen

Der letzte Teil der Befragung sollte den Bedarf an Weiterbildung in den Cluster- und Netzwerkinitiativen ermitteln¹⁸. Fast alle antwortenden Personen (95%) sehen ein Bedürfnis an Weiterbildungen für ihre persönliche Entwicklung. Nach Auskunft der Ansprechpersonen trifft dies ebenso auf das Clustermanagementteam (89%) zu, das mit der auf den Fragebogen antwortenden Person zusammenarbeitet. Die untenstehende Grafik zeigt die Bereiche, in denen die Weiterbildung als Priorität wahrgenommen wird, sowohl für die antwortenden Ansprechpersonen selbst, als auch für deren Teams (Abbildung 9).

Abbildung 9: Prioritäten in der Weiterbildung



Die drei wichtigsten Bereiche für die Verantwortlichen von Clustern sind das Clustermanagement (39%), Business Intelligence (36%) und die Internationalisierung (31%) (Abbildung 9). Mit Blick auf die Ergebnisse der Teilregionen zeigt sich, dass es bei diesen drei Prioritäten keine unterschiedlichen nationalen Bedürfnisse gibt. Folglich sind diese Bereiche für die gesamte TMO relevant.

Die gleiche nationale Gewichtung der Themenbereiche ist aber nicht bei allen potentiellen Weiterbildungsthemen der Fall. Beispielsweise sehen die französischen Antwortenden einen großen Bedarf (80%) bei der Erstellung von Geschäftskonzepten (z.B. Businessplan), in Deutschland wird dieser Bedarf deutlich geringer (33%) eingeschätzt, aus der Schweiz hat kein Antwortender dies als prioritär erachtet.

Ein weiterer nationaler Unterschied zeigt sich im Bereich der cluster-übergreifenden Zusammenarbeit. Der Weiterbildungsbedarf der Teams wird von den Ansprechpersonen insgesamt als relativ gering (11%) eingeschätzt. Der Bedarf für die Ansprechpersonen selbst liegt hingegen deutlich höher (28%). Besonders in Deutschland (45%) und in

¹⁸ Die Frage lautete: „In welchen Bereichen würden Sie gerne Ihre Kompetenzen erweitern?“ Die Antwortmöglichkeiten sind in Abbildung 9 dargestellt, Mehrfachnennungen waren möglich.

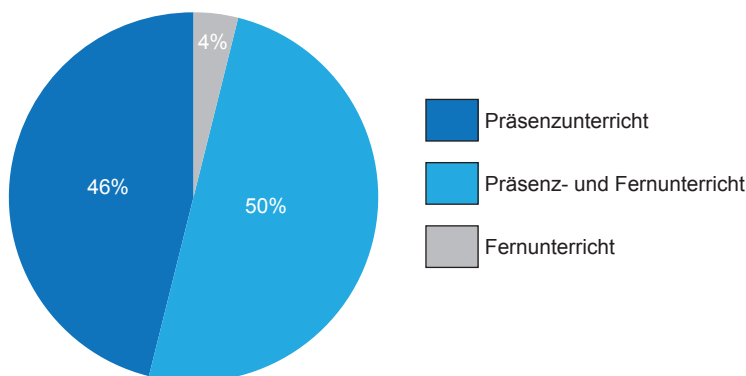
Frankreich (40%) scheint hier ein Bedürfnis zu bestehen, die Kooperation zwischen mehreren Clustern professioneller zu verfolgen. Mit Blick auf die TMO ist dieser Ansatz durchaus vielversprechend, da es in den nationalen Teilgebieten zahlreiche Initiativen gibt, die thematisch nah beieinander liegen.

Diese Beobachtung wird durch die folgende Erkenntnis noch deutlicher: Fast die Hälfte der deutschen Antwortenden (44%) und der französischen Antwortenden (40%) sehen Bedarf, den Themenbereich der Internationalisierung im Rahmen von Weiterbildungen zu vertiefen.

Eine weitere Frage sollte ermitteln, inwiefern Bedarf für Seminare besteht, die den Austausch zwischen Clustermanagern thematisieren und einen theoretischen Zugang zur beruflichen Netzwerkarbeit ermöglichen¹⁹. Die Hälfte aller Antwortenden gab an, dass für Angebote dieser Art ein Interesse besteht. In Deutschland (72%) und Frankreich (60%) besteht diesbezüglich ein besonders großer Bedarf. Die vorgeschlagenen Themen der Ansprechpersonen sind: Neue Impulse für alte Cluster, Best-Practice im ländlichen Raum, Strategische Führung eines Clusters, Transfer zwischen Unternehmen und Hochschulen, Erfolgsmessung der Clusterarbeit, Innovationsprozesse bei kleinen und mittleren Unternehmen, Abstimmung in der strategischen Planung mit den Schlüsselakteuren im Netzwerk, Business Intelligence und Fallbeispiele.

Abschließend wurde ermittelt, auf welchem Weg die Ansprechpersonen die Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen können. Die Hälfte aller Antwortenden wünschen sich eine Mischung aus Präsenz- und Fernunterricht (Abbildung 10). Eine fast ebenso große Mehrheit (46%) bevorzugt ausschließlich Präsenzunterricht. Nur ein geringer Teil (4%) der Antwortenden favorisiert Weiterbildungsangebote durch Fernunterricht.

Abbildung 10: Gewünschte Art der Weiterbildung



¹⁹ Die Frage lautete: „Sind Sie an Fortbildungsseminaren (z.B. Best-Practice-Ansätze, Cluster-Theorie) interessiert?“

Schlussfolgerungen und weitere Schritte

Die hohe Rücklaufquote dieser Befragung ist ein Indiz dafür, dass es seitens der verantwortlichen Ansprechpersonen der Clusterinitiativen der TMO ein Interesse an der Begleitung ihrer Aktivitäten durch Hochschul- und Forschungseinrichtungen gibt. Durch diese erste Kontaktaufnahme mittels eines Online-Fragebogens und die vorliegende Veröffentlichung der Ergebnisse wurde eine Basis für weiterführende Forschungsarbeiten in Kooperation mit den Praktikern und Fachleuten am Oberrhein geschaffen.

Der Bedarf an anwendungsorientierter Cluster- und Netzwerkforschung in der Praxis deckt sich, wie eingangs in den Beweggründen dargelegt, sowohl mit den politischen Zielvorgaben in den nationalen Teilregionen, als auch mit der strategischen Zielsetzung TMO 2020. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Durch die Überprüfung ausgewählter Indikatoren des Labels „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“ konnte gezeigt werden, dass vielerorts bereits in Anlehnung an internationale Qualitätsstandards gearbeitet wird. Mittels eines Vergleichs zwischen den nationalen Teilregionen wurde deutlich, dass es z.B. im Bereich der Ergebnisorientierung der Cluster- und Netzwerkarbeit unterschiedliche Herangehensweisen in der Erfolgsbewertung gibt. Bei einer möglichen Anwendung nationaler Qualitätsstandards, sollte dieser internationalen Dimension und den unterschiedlichen Praktiken Rechnung getragen werden.
- Als Ergebnisse im Themenbereich Evaluation kommen das Bewusstsein für die Faktoren für eine erfolgreiche Clusterentwicklung und eine differenzierte Einschätzung hinsichtlich Wichtigkeit und Erfüllungsgrad dieser Faktoren deutlich zum Ausdruck. Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden „Wirtschaftliches Umfeld“, „Clustermanagement“ und „Nähe zu Forschungsinstitutionen“ genannt. Der Erfolg der Cluster wird zudem anhand von Indikatoren evaluiert. Als häufig angewendete Indikatoren werden eigene Leistungsindikatoren und Mitgliederbefragungen angegeben.
- Die Ergebnisse im Bereich der Weiterbildung zeigen, dass ein großer Bedarf an Angeboten im Bereich des Clustermanagements besteht. Die große Herausforderung in der TMO ist es, kompatible Weiterbildungsangebote anzubieten, so dass sowohl Praktiker aus Deutschland, Frankreich und der Schweiz angesprochen werden.

In den nächsten Schritten wird den oben angedeuteten Fragen weiter nachgegangen. Hierzu werden derzeit vertiefende Experteninterviews vorbereitet, um z.B. die Frage der Erfolgsbewertung zu eruieren und eine Vereinbarkeit von nationalen Evaluationsmethoden zu ermöglichen. Anschließend wird im Rahmen von Workshops der Erfahrungsaustausch auch zwischen den Clustern gefördert und theoretische Zugänge der aktuellen Cluster- und Netzwerkforschung vermittelt. Ziel bleibt letztlich, die Cluster- und Netzwerkinitiativen der TMO als Vorreiter der europäischen Grenzregionen zu etablieren.

Das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement

Bisher gibt es keine speziellen Erkenntnisse zu den Anforderungen an ein erfolgreiches Management in grenzüberschreitenden Clustern. Die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, die Fachhochschule Nordwestschweiz und die Universität Straßburg möchten sich dieser Thematik annehmen und ihre Aktivitäten im Bereich der angewandten Cluster- und Netzwerkforschung bündeln. Die Zusammenarbeit im Rahmen des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement geht dabei auf den wachsenden Beratungsbedarf in Cluster- und Netzwerkorganisationen ein und soll gleichzeitig zur Professionalisierung der Clusterpraktiker beitragen. Alle drei Teilregionen der Trinationalen Metropolregion Oberrhein (TMO) sind durch Forschungseinrichtungen im Kompetenzzentrum vertreten.

Zunächst werden drei Arbeitsschwerpunkte im Kompetenzzentrum gebildet :

1. Entwicklung eines Qualitätsmanagements für grenzüberschreitende Netzwerke

In der praktischen Umsetzung der Cluster spielt das Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle. Sowohl die Europäische Union als auch nationale und regionale Geldgeber legen Wert auf ein formalisiertes Qualitätsmanagement in den Netzwerken. Dies zeigt sich aktuell durch die Schaffung und Verleihung von Qualitätssiegeln (z.B. das Qualitätslabel „Cluster-Exzellenz Baden-Württemberg“). Es ist davon auszugehen, dass an grenzüberschreitende Netzwerke besondere Maßstäbe anzulegen sind.

2. Entwicklung einer Evaluationsmethodik für grenzüberschreitende Netzwerke

Grenzüberschreitende Kooperationen führen zu Interaktionen in unterschiedlichsten Kulturfeldern: Sprachkultur, nationale bzw. regionale Kultur, Verwaltungskultur, Unternehmenskultur und Wissenschaftskultur. Die Erfolgsfaktoren, die noch komplexer als in rein nationalen Netzwerken sein dürften, sollen in diesem Arbeitsschwerpunkt herausgearbeitet werden.

3. Entwicklung von Weiterbildungsmodulen für Clustermanager

Die Module bauen auf den Inhalten des deutsch-französischen Masterstudiengangs „Management von Clustern und regionalen Netzwerken“ auf, werden sich jedoch insbesondere an aktuellen Themen des Clustermanagements orientieren. Eine besondere Herausforderung ist die Konzeption von Veranstaltungen, an denen gleichzeitig schweizerische, französische und deutsche Clustermanager teilnehmen. Die Universität Straßburg bietet Clustermanagern die Möglichkeit, durch gezielte berufsbegleitende Weiterbildung und Anerkennung von berufspraktischer Erfahrung den Masterabschluss zu erlangen.

Die zu entwickelnden Instrumente des Qualitätsmanagements und der Evaluation sollen die Zielsetzung der TMO unterstützen, eine nachhaltige Vernetzung innerhalb

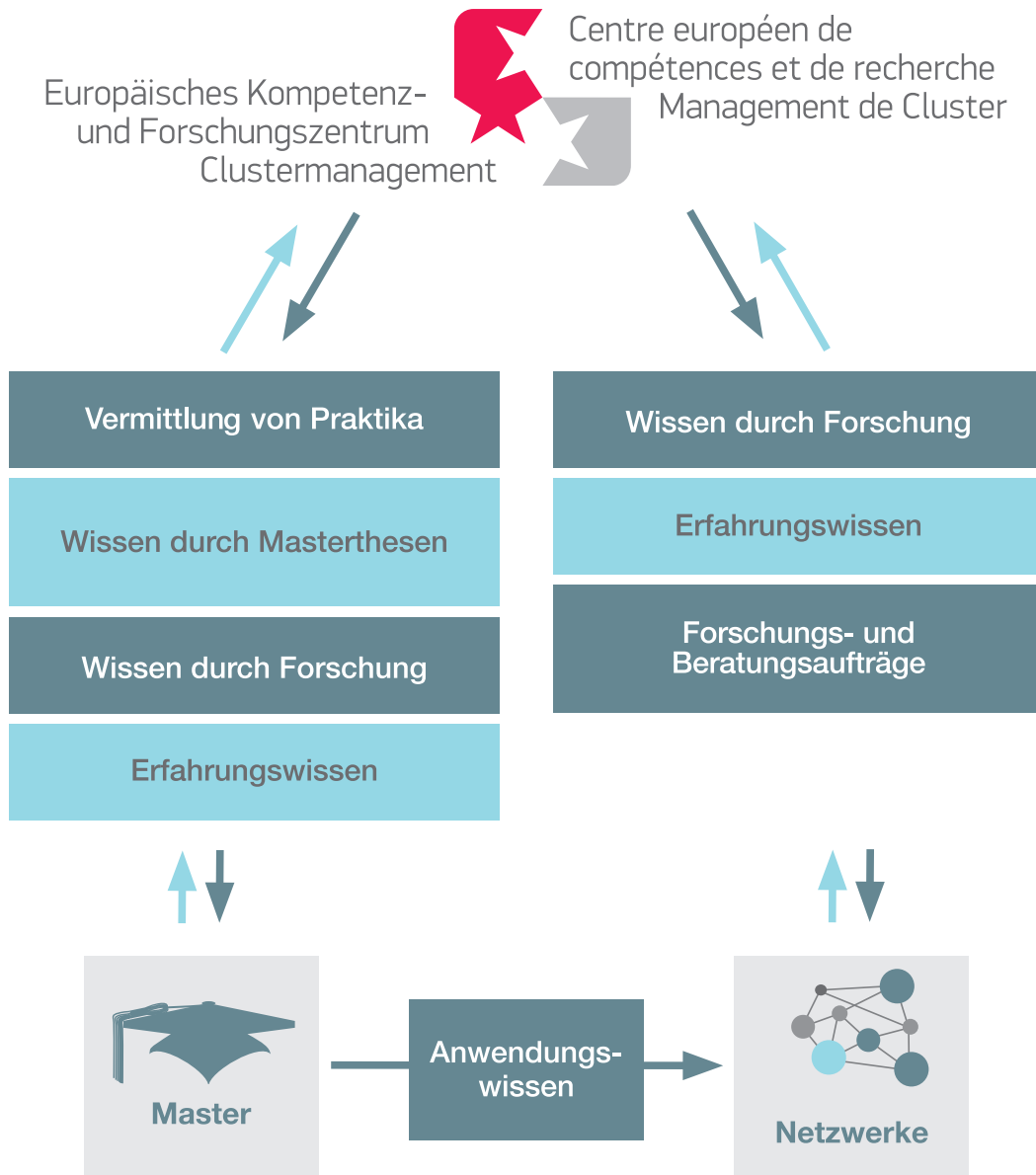
der Säulen Wirtschaft und Wissenschaft durch Professionalisierung zu fördern. Hierzu werden Pilotprojekte mit Clustern in der TMO durchgeführt. Die zweisprachigen Weiterbildungsmodule werden in Experten-Workshops mit Fachleuten aus der TMO entwickelt. Zunächst ist in diesem Rahmen die Entwicklung eines grenzüberschreitenden Berufsbilds „Clustermanager“ vorgesehen. Spezielle grenzüberschreitende und interkulturelle Aspekte werden in jedem Modul berücksichtigt. Anschließend werden die Module mit Clustermanagern aus der TMO in Pilotweiterbildungen getestet und evaluiert.

Die Leitung des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement wird durch die drei Projektpartner gemeinsam wahrgenommen. Sie übernehmen jeweils Verantwortung für einen Themenbereich und sind Ansprechpartner in ihrer nationalen Teilregion. Regelmäßige zweimonatige Arbeitstreffen garantieren einen zuverlässigen Informationsaustausch. Die Unterstützung durch einen Projektbeirat, bestehend aus Experten und Praktikern des Clustermanagements, Vertretern der Kammern, Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Unternehmern und Wissenschaftlern soll gewährleisten, dass die Projektaktivitäten sich am Bedarf orientieren. Im Beirat werden die Ausrichtung des Kompetenzzentrums und des Studienganges (z.B. Auswahl von Themenschwerpunkten) aufeinander abgestimmt.

Die Ziele des Kompetenz- und Forschungszentrums und des Masterstudiengangs ergänzen sich. „Wissen schaffen“, „Wissen vermitteln“ und „Wissen anwenden“ führen zu Synergien, die in einem Wissenstransfer Wirtschaft/Netzwerke ↔ Kompetenzzentrum ↔ Hochschule münden. Konkret werden die Studierenden durch Vermittlung des Kompetenzzentrums in praxisnahen Praktikumsplätzen ausgebildet. Das Kompetenzzentrum unterstützt auch Netzwerke bei der Suche nach Praktikanten. Es koordiniert die Themenschwerpunkte in den Praktika, die auch Themen der jeweiligen Masterthesis sind. Hierdurch werden Synergien zwischen den einzelnen Forschungsarbeiten geschaffen. Außerdem wird ein praxisnaher Wissenstransfer in die Netzwerke gewährleistet. Forschungshypothesen und -ergebnisse können praxisnah in Zusammenarbeit mit den Netzwerken getestet bzw. erprobt werden. Das entstehende Wissen und Erfahrungswissen wird über das Studium und die Weiterbildung in die Praxis vermittelt.

Der entstehende Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Clustern, Kompetenzzentrum und Hochschulen sowie öffentlichen Einrichtungen sorgt über ein effizienteres Netzwerkmanagement letztendlich für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der TMO (Abbildung 11).

Abbildung 11: Wissenstransfer zwischen Netzwerken, Kompetenzzentrum und Masterstudiengang



Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit des Studiengangs und des Kompetenzzentrums ist die Finanzierung. Das INTERREG-Programm Oberrhein unterstützt das Projekt bis ins Jahr 2015 mit einer 50-prozentigen Kofinanzierung. Darüber hinaus beteiligen sich die Schweizerische Eidgenossenschaft im Rahmen der Neuen Regionalpolitik sowie die Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt finanziell an der Initiierung des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums. In Zukunft soll über die Einwerbung von Drittmitteln für Forschungsprojekte und das Angebot von Dienstleistungen die Finanzierung gesichert werden.